

総説

松下幸之助「観光立国の辨」 ～わが国インバウンド観光論の先駆け～

安 徳 勝 憲
(長崎国際大学 特任教授)

“KANKOU RIKKOKU NO BEN” by Konosuke MATSUSHITA
～A Pioneering Essay on the Inbound Tourism in Japan～

Katsunori ANTOKU
(Specially Appointed Professor, Nagasaki International University)

Abstract

In 1951, Konosuke MATSUSHITA, the founder of Panasonic Corporation, visited the U.S.A. to explore the possibility of exporting domestic products for the post-war reconstruction of Japan. While inspecting various factories in the U.S.A, however, he soon realized that the mission was not so easy to accomplish. Instead, he discovered the feasibility of the inbound tourism to boost the Japanese economy. He was quite confident that the unique beauty of the natural scenery in Japan would attract international tourists without fail. In 1954, he contributed a paper entitled “Post-war Reconstruction of Japan by the Inbound Tourism” to a popular monthly magazine. In the paper, he suggested creating a new government office to supervise the tourism, and that its senior minister should be at the same level as the Deputy prime minister. Furthermore, he inspired the reformation of a few government-run universities into the educational institutions for training professional tour conductors. Considering the number of foreign visitors to Japan in 1954 was just below 50,000, I cannot help being surprised by his foresight.

Key words

post-war reconstruction, revitalization of the country, inbound tourism, scenery

要 旨

松下電器産業（現パナソニック）創業者松下幸之助（以下幸之助）は、戦後復興途上の昭和26年に市場調査のため訪米した。滞在中に多くの工場を視察した幸之助は、自社も含めた日本の製造業の遅れを痛感せざるを得なかった。3か月後、幸之助は日本の素晴らしい景観を生かしたインバウンド観光の振興こそが戦後復興の鍵ではないかとの考えを携えて帰国した。そして『文藝春秋』昭和29年（1954）5月号に発表した「観光立国の辨」において、①観光省を新設し、観光大臣を任命して、この大臣を総理、副総理に次ぐ重要ポストに置く、②国民に観光に対する強い自覚を促す、③各国に観光大使を送って、大いに宣伝啓蒙する、そして④いくつかの国立大学を観光大学に改編して観光ガイドを養成するといった具体的なインバウンド観光振興策を提言したのである。同年の外国人入国者数がわずか5万人足らずであったことを勘案すれば、幸之助の先見の明に驚かされる。その後も、工場立地による瀬戸内海景観の棄損に警鐘を鳴らすなど、幸之助は松下電器産業経営の傍ら、国内観光資源の維持の大事さを訴え続けた。本稿は、幸之助が「観光立国の辨」を発表するに至った軌跡をたどるとともに、「経営の神様」という呼び名にふさわしい厳密なソロバン勘定と緻密な論理の組み立て方を紹介するものである。没後平成24年（2012）、日本の観光振興へ多大な貢献をしたとして、幸之助は観光庁長官表彰を受賞している。

キーワード

戦後復興、立国、インバウンド観光、景観

はじめに

「思い切って観光省を新設し、観光大臣を任命して、この大臣を総理、副総理に次ぐ重要ポストに置けばいいと思います。そして、国民に観光に対する強い自覚を促すとともに、各国に観光大使を送って、大いに宣伝啓蒙もしたいと思います。」残念ながら、これは東京オリンピックを控えた日本国総理大臣の言葉ではない。松下電器産業株式会社（現パナソニック株式会社）を創業した松下幸之助（以下 幸之助）が半世紀以上も前、『文藝春秋』昭和29年（1954）5月号に発表した「観光立国の辨」の一節である。そこでは幸之助の観光に関する遠大な思想と同時に、実業家らしい現実的なソロバン勘定とが簡明に述べられている。当時、読者からの反響も大きく、多くの手紙が出版社に寄せられた。本稿の主題は、「観光立国の辨」の内容を紹介することと、モノの製造・販売で名経営者の名をほしいままにしていた幸之助が、どのような経緯で「観光立国の辨」を発表するに至ったのかを明らかにすることである。なおここでは幸之助が「観光」という用語を、もっぱら外国人観光、いわゆるインバウンド観光の意味で使っていることに留意願いたい。

第一章 沖縄での「観光立国の辨」との出会い

平成9年（1997）10月、私は全日空ホテルズロンドン駐在から、沖縄パレスオンザヒル（現ザ・ナハテラス）総支配人として着任し、すぐに沖縄最大の建設会社國場組の國場社長から沖縄の伝統的な3K（公共投資・基地・観光）構造についてレクチャーを受ける機会を得た。そのなかで、特に「観光事業は輸出産業だ」という國場社長の言葉には大いに蒙を啓かされたのである。別れ際に國場社長から、「そういえば、経営の神様、松下幸之助さんが観光立国とかいう表題の意見書をどこかの雑誌に発表していましたよ」と教えていただいた。当時はインターネット検索サービスもまだ普及しておらず、八方手を尽くしてやっとのことで全文を手に入れ

ることが出来た。何度も読み返すうちに、私の目から剥がれ落ちたウロコが、山のようになっていた。二年後、ハウステンボス JR 全日空ホテル（現ホテルオークラ JR ハウステンボス）総支配人の辞令を受けたが、離任に先立ち、地元メディアから何か沖縄の思い出話をと依頼されて執筆したのが、「沖縄“観光立県”のすすめ」である。以下に冒頭部分だけ紹介する。

「20XX年、沖縄県は“観光立県”プロジェクトの完了を誇らしげに宣言し、これをもって県民念願の“うちなー世”の第一歩が力強く踏み出された。（中略）その年の入域観光客数は予定通り600万人台を達成し、特に外国からの訪問客数は初めて100万人の万台に達し、サミットの大成功が世界中に発信された2000年以降、国際観光・コンベンション市場の中で OKINAWA がビッグプレーヤーのひとつとして着実に成長していることを示している。」

今回あらためて再読したが、タイトルは完全な盗用であるし、内容も幸之助の「観光立国の辨」にいかに影響を受けていたかを確認することが出来た。その後、ストリングスホテル東京（現ストリングスホテル東京インターコンチネンタル）開業総支配人兼本社執行役員を最後に ANA ホテルズを退職し、長崎国際大学でホテルビジネスだけでなく観光についても国際観光学科生に教えることとなった。「観光立国の辨」が、大学での私のインバウンド観光論の骨格となったことは言うまでもない。

なお、小泉純一郎首相（当時）は平成16年（2004）1月の所信表明演説の中で「日本の魅力を海外に発信し、各地域が美しい自然や良好な景観を生かした観光を進めるなど、観光立国を積極的に推進します」と述べ、メディアはこれを「観光立国宣言」として報道していた。その後、鳩山内閣の閣僚就任記者会見で前原国土交通大臣（当時）は、「観光立国という名前を初めて使ったのは実は松下幸之助である」と紹

介している。

第二章 先ず理想を掲げる

幸之助の秘書を務めた元株式会社 PHP 研究所社長江口克彦氏によれば、幸之助の経営スタイルの一つに「先ず理想を掲げる」があったようだ。昭和7年（1932）5月、松下電器製作所の創業記念式で、当時37歳の幸之助は以下のような社主告示を行っている。

「産業人の使命は貧乏の克服である。その為には、物資の生産に次ぐ生産を以って、富を増大しなければならない。水道の水は価有る物であるが、乞食が公園の水道水を飲んでも誰にも咎められない。それは量が多く、価格が余りにも安いからである。産業人の使命も、水道の水の如く、物資を無尽蔵にたらしめ、無代に等しい価格で提供する事にある。それによって、人生に幸福をもたらし、この世に極楽楽土を建設する事が出来るのである。松下電器の真使命も亦その点に在る。」

これが松下幸之助の代名詞ともなる「水道哲学」誕生の瞬間であった。そして続けて幸之助は、それを達成するための「250年計画」を発表する。250年を10節に分割し、25年をさらに3期に分け、最初の10年は建設時代、次の10年は活動時代、最後の5年は世間に対する貢献時代とし、それを10回繰り返そうというのである。今の言葉で言えば、ロードマップにあたるのであろうか。江口氏は幸之助が晩年にその時のことを次のように話していたと述べている。幸之助の経営思想がよく表われていると思われるため、少し長くなるが、以下に全文を引用する。

「まだ町工場といった時代に、250年計画というのを発表したんや。250年後に生産者の使命を全うして、わが国に楽土を建設しようと。考えてみれば大それた計画やわな。そりゃあ、きみ、まだそのへんの町工場や。そんなところが、

わが国を自分たちの努力で楽土にしよう、というんやからな。しかも250年後や。けど、こういうように、理想を社員に提示したことによって、社員諸君は、いわば誇りを持ったわな。今は町工場やけど、250年先は、日本という国を楽土にするような会社になっておるんかと。そこで社員みんなが一段と力強い成果をあげてくれるようになった。それだけではない。その理想に向かって、個人としても正しく生きていかんといかんということになるな。個人的な努力もするということになる。それで昔は、あんたとこの人は誠実や、真面目やとよく言われたもんや。今は大勢になったからな、どこまでこういう考えが、行き渡っておるのか、心配はあるな。けど、とにかくそういうように理想を掲げたことがよかったと思うな。それに理想を掲げることは、会社を長く存在させるという決意の表明でもあるわけや。」

水道哲学を初めて社員大会で発表してから22年後、今度は第二次世界大戦という大激震を経て、日本人に向けて掲げた遠大な理想が「観光立国の辨」だったのではないだろうか。幸之助はこの理想を読者に真剣に受け止めてもらえるよう、こんな言葉で釘を刺している。「これは決して突飛な夢物語ではありません。こんなことは、素直に考えれば小学生でもわかります。」

第三章 アメリカ視察旅行

大正7年（1918）、24歳で松下電気器具製作所を創業した幸之助は、日ごろから幅広い人脈や飽くなき読書欲によって多岐にわたる情報収集に努めていた。海外ではとりわけアメリカの動向に注視していたようである。一例をあげれば、社内機関紙『松下電器月報』昭和9年（1934）3月号には、「統計が語るアメリカの業界」と題して、米国における家庭電気器具の普及率といったデータとともに、アメリカの電器業界の展望が語られている。また昭和11年（1936）には経営幹部2名をアメリカ・ヨーロッパ各地の

電気事業視察に派遣したり、翌昭和12年（1937）には自分自身でフォード車の組み立て工場（横浜市）を視察したりしている。

このように、戦前からアメリカに深い関心を寄せていた幸之助であるが、戦時中に軍の要請により松下造船（株）や松下飛行機（株）を設立していたため、昭和21年（1946）1月に公布された公職追放令により同年11月に追放指定を受ける。しかし労働組合、代理店、社員の家族がそろって署名した「松下幸之助追放解除嘆願書」がGHQに提出されたこともあり、昭和22年（1947）5月に指定解除となったのである。その後、幸之助は以前にも増して積極的にアメリカの企業経営手法の先進性を社内外に発信するようになった。たとえば、今日でも多くの日本企業が頭を悩ませている会議の進め方についても、幸之助はアメリカを引き合いに出して社内に改善の機を發している。

「アメリカでは会社に於て事業の為の会合が開かれると、社長、部長、社員夫々が、企業経営の合理化と云ふ同一目的の為に夫々の立場から深く突込んだ研究を行ってゐるから、お互ひに相手の専門を尊重し合ひ、自分の意見のみならず他人の意見もそれが正しければ直ちに採用し、万事 O・K、従って会議の進行も極めて迅速である。」

昭和26年（1951）1月、松下幸之助は貿易部門担当者一名を帯同して米国視察旅行に出発した。

病弱であった幸之助にとって初めての海外渡航であった。米国滞在期間は当初予定の一か月が二倍以上となる長期旅行となったのだが、幸之助がこの視察旅行でいかに大きな影響を受けたかは、丸刈りで出発した幸之助が、帰国したときは分け目の入った長髪姿で出迎えの社員を驚かせたというエピソードからもわかる。なおこの視察旅行に関しては、株式会社 PHP 研究所佐藤悌二郎主任研究員（当時）が詳細な研究



米国視察旅行に出発する松下幸之助
写真提供：株式会社 PHP 研究所

論文を著されており、訪米中の幸之助の行程については主としてこの著作を引用させていた

ている。
昭和26年（1951）1月18日、パン・アメリカン航空で羽田を出発した幸之助は、ハワイ、ロサンゼルス、ニューヨーク、シカゴ、ワシントンを訪問している。視察目的は、自社製品を含む日本製品の市場調査や工場見学だけでなく、企業経営手法の勉強、さらには技術導入の可能性を探るというものであった。工場見学については終戦直後という時期もあり、当時はまだ米国企業の警戒心も強く、工場内立ち入り許可を得るために相当な苦労を余儀なくされたが、ゼネラルモーターズや RCA など10か所以上の工場に出向いて現場視察を果たしている。英語については「我ながら齒がゆい次第です。（社員宛ての手紙）」と苦労を重ねながらも、ニューヨークでは通訳もつけずに一人で歩き回り、夕食後は映画を見ることを日課としていたと伝えられている。またニューヨークでは当時コロンビア大学で教鞭をとっていたノーベル物理学賞受賞者湯川秀樹博士とも会っている。

約80日間にわたるアメリカ滞在中、幸之助は全20通にのぼる社員向け私信「アメリカ通信」をしたためて投函していた。これは単に自分が見聞したことを伝えるのではなく、自分の帰国を



ニューヨーク市内を散策する松下幸之助
写真提供：株式会社 PHP 研究所

待つことなく、今後松下電器はどうすればよいか社員自らが考えておくように促す内容になっている。幸之助は後年「衆知」という言葉をしばしば用いているが、アメリカからの矢継ぎ早の「アメリカ通信」にも、社員（衆）の考え（知）を高め、引き出したいという「衆知」志向が読み取れる。「アメリカ通信」では、特にアメリカ社会に浸透している「民主主義」についても再三言及していた。

- ①「民主主義が言葉で分かる位いでは、本当の事が分からないと言ってよいと思います。それほど深いものだと思います。」
- ②「アメリカでは、ものの統制にしても何にしても、官の意見は従で、民間代表の意見が事を決するやり方であり、それが徹底しているという。（中略）だから民主的なわけで、アメリカの繁栄もこんなところにあるのではないかと考えられる。」

しかし幸之助は単にアメリカを礼賛しているのではなく、滞在一か月半過ぎに書かれた「アメリカ通信」では「（日本人も）だんだんに民

主思想を解するようになると思いますから、日本の将来は世界で一番頼もしく期待されるものがあります。」と社員に明るい将来展望を語りかけているのである。

一方、視察旅行の目的の一つであった自社製品の市場調査については、アメリカの消費力の大きさに驚きつつも、慎重に取り組むべきであると考えていることが分かる。

- ①「松下が輸出しようとするれば、あらゆる観点から確実な検討を加えたうえでないといけません。私はこの点を十分に調査したいと思っています。」
- ②「一時的な売行によってする輸出は大変に危険ですから、注文を受けることに焦ってはなりません。根本的に経営を合理化したうえでのことです。」
- ③「松下電機の品物をどうしてアメリカに輸出するか、それは一時的ではなく恒久的にです。私はいましきりにそれを考えております。」

なおこの訪米視察旅行では果たせなかったが、かねてから欧米の先進技術導入が戦後復興には不可欠であると考えていた幸之助は、同年10月に米国経由でオランダに渡り、フィリップス本社との技術提携交渉に臨んだ。その結果、翌年にフィリップス社と合弁会社松下電子工業株式会社が設立されている。この合弁契約条件交渉では、ロイヤルティー（技術指導料）を要求してきたフィリップス社に対して、幸之助はこの新設合弁会社の経営を指導する松下電器も経営上のノウハウを提供するのであるから自分たちもロイヤルティー（経営指導料）を要求すると主張し、百戦錬磨のフィリップ社首脳をあわてさせたというエピソードが残っている。私は、巨大グローバル企業を相手取った幸之助のこの堂々たる交渉姿勢の背景には、先の米国視察旅行での経営コンサルタント会社ブーズアレン・アンド・ハミルトン訪問があったのではないかと考えている。

第四章 「観光立国論」の萌芽

帰国の翌年9月、幸之助は臨済宗大徳寺派代表社員（当時）立花大亀師を社長室に招いた。立花大亀師は戦後、荒廃した大徳寺を再興した禅僧であるが、その齒に衣着せぬ「喝」を求めて多くの政財界人が彼のもとに集まっていた。幸之助も5歳下の立花師を「老師」と呼び、親しく交流していた。この会談で幸之助はおおよそ次のような内容の観光論を立花師に開陳している。

- ①日本の富の一番大きなものは何かというと、その景観美である。
- ②例えば十和田湖の景色はいくら見ても減らない。石炭や石油のように掘り出す手間もいらな
- ③この景観美を観賞する施設を作り、交通の便やサービスを良くすれば、多くの外国人が訪ねてくれるはずである。

株式会社 PHP 研究所島川崇コンサルティング・フェローによれば、幸之助が観光について公の場で述べたのは、おそらくこれが最初であろうとのことである。とすれば、幸之助は言いたい放題の立花師から自説についての意見や反論を求めたのではないかと推測される。この立花師との対談は、立花氏の著書『人生問答』に速記録が掲載されているが、やはり立花師から「そううまくいくか知らん。ちょっと無理そうな話やな」と言われてしまっている。しかし、その前後の二人のやり取りが大変面白いので、少し引用する。

幸之助 日本人の通念として、観光というと、国を見世物にして金を儲けることは賤しい仕事だと思っている。これはつまらんですな。石炭や鉄鉱はお前のほうからくれ、その代わり俺の方は景色を見せたらう、それで交換したらいい。物でもって互いに交換するばかりが能でない。こちらの風光と向こうの物と

交換するわけです。

立花師 そううまく行くかしらん。(笑) ちょっと無理そうな話やな。

幸之助 そういうことを価値あるものとして自ら得心し、日本人相手に、自ら得心せしめるだけの仕事をしなければならない。日本の風景画が外国人によろこばれるが、これは生きた風景画です。(笑)

立花師 さしずめわしの大徳寺なんか拝観してもらって拝観料を稼ぐかな。大徳寺やったらちょっとよいな。財源を提供しますよ。

そして古希を目前にしたこの時期から、幸之助は「観光の伝道師」とさえ呼びたいほど観光についての発言が増えていく。その背景にいったい何があったのだろうか。私なりにいくつか“勝手読み”してみた。いつの日か、あの世で経営の神様に本当のところを訊いてみたいものである。

- ①昭和25年（1950）から始まった朝鮮特需は日本の製造業に大きな追い風となっているが、日本の経済復興を製造業のみに依存することはできないと考えた。
- ②日本の経済復興に不可欠な外貨獲得には、外国人観光客を誘致することが最も手取り早いと考えた。
- ③訪米視察旅行でハワイに滞在し、観光の意義と事業性を理解することが出来た。
- ④米国滞在中に各地の観光地を回り、わが国の景観のすばらしさに改めて気が付いた。
- ⑤国内では産業振興を急ぐあまり、せっかくの景観を損なう不調和な建物や施設が増えつつあることに危機感を覚えた。
- ⑥幸之助は昭和21年（1946）に PHP 総合研究所（現 株式会社 PHP 研究所）を設立していたが、「物心両面の繁栄により、平和と幸福を実現していく」という PHP の理念と観光には相通じるものがあると考えた。

「観光の伝道師」の本領が発揮されたのは、翌昭和28年（1953）9月27日、大阪で行われた新政治経済研究会の一周年記念講演会であった。新政治経済研究会は、幸之助が東西の財界人・知識人に呼びかけて組織した親睦団体で、民主主義の研究と普及を目指していた。当日行われた模擬内閣一日大臣所信表明演説会では、十名以上の知名士が教養大臣、公安大臣、婦人大臣、政党大臣などとして各自10分間の演説を行った。幸之助も観光大臣として登壇して「観光立国」の持論を披露している。このなかで幸之助は、日本の景観はハワイの景観よりも格段に上であると言い切っているのだが、このあたりは米国視察旅行でハワイに3泊した経験が裏打ちされているものと思われる。この演説は幸之助が翌年発表した「観光立国の辨」の下書きともとれるものであった。ここで機関紙「新政経ニュース」に掲載された幸之助の演説要旨を以下に紹介する。

「繁栄を招き、平和で幸福な生活を営むためには、あらゆる観点から国の資源をもっとも適切に活かさねばなりません。わが国で、その最たるものは、天与の景観の美であります。ハワイのホノルル、ワイキキの浜も世界に名高い風光であります。日本の景観美の比ではありません。ことに持てる者が持たざる者に与えるという相互扶助の理念から考えますとき、瀬戸内海をはじめ津々浦々の美は決して日本人のみが私にすべきものではないと思うのです。これを世界に広め、そこから自然に生れる収益をわが国産〔ママ〕等に投入して活用する処に、観光事業の真使命もあろうかと考えます。観光を国の基礎事業とし年々一千億円を自然に施設に注いでも、恐らく十年を待たず、毎年二十億ドル（七千億円）の収益は予想されます。これが天与の景観の活用次第で立派に実現するわけで、また必ず成し得ると考えるのであります。」幸之助は、演説の最後を「夢で終わらせてはならないと思います」と締めくくっている。

第五章 「観光立国の辨」

いよいよ本稿の主題である「観光立国の辨」に入る。「石炭掘るよりもホテル一つを」という副題がついている。



『文藝春秋』誌に掲載された「観光立国の辨」
写真提供：株式会社 PHP 研究所

本章では、「観光立国の辨」で幸之助が提起したスケールの大きな観光論を私なりに項目ごとと分かりやすく組み立てなおして紹介する。なお本稿の冒頭、國場社長が「観光は輸出産業である」と話されたことを紹介したが、幸之助も「ドルを獲得するということから見たならば、観光もまた広い意味での立派な貿易であると言えます。」と述べている。

1. まず、幸之助の思想が色濃く反映されている文章を二つ抜き出して紹介する。
- ①「こんな美しい景観の美を、日本人は今まで自国のみで独り占めしていたのです。考えて見れば、もったいない話です。」「観光とは

(中略)決して単なる見世物商売ではなく、それは、持てる者が持たざる者に与えるという崇高な博愛精神に基づくべきものだと思っています。」つまり、観光とは、世界に冠たる景観という資産を持っている日本が、それを持っていない外国人に分け与えることであるというのが幸之助の基本思想なのである。

- ②「戦時中、あれだけひどい爆撃を受けましたが、アメリカは奈良を破壊しませんでしたし、京都も爆撃しませんでした。(中略)わが国も、観光立国によって全土が美化され、文化施設が完備されたならば、その文化性も高まり中立性も高まって、奈良が残され、京都が残されたように、諸外国も日本を、平和の楽土としてこれを盛り立ててゆくことでしょう。これほど大きな平和方策は他にありません。」世界各地で戦争勃発の危険性が高まっている今日、この幸之助の考え方には首をかしげる読者が多いことと思われる。しかし、わが国がこのまま世界の軍拡化の潮流に翻弄されていけないためにも、私たちはもう一度この幸之助の言葉を真剣に考えてみる必要があるのではないだろうか。

2. 幸之助は、観光が最上の平和方策であるだけでなく、他にも多くのメリットがあると指摘する。

- ①「いわゆる物品の輸出貿易は、日本のなけなしの資源を出すのですが、富士山や瀬戸内海はいくら見ても減らないのです。運賃も要らなければ、荷造り箱も要りません。(中略)こんなうまい商売はちょっと他にはないと思います。」

このあたりは、まさにビジネスマン幸之助の面目躍如といったところである。

- ②「日本人の視野が国際的に広くなるということです。観光客の中には学者もあれば実業家もあります。技師もいれば芸術家もいます。これらの人びとに接するだけでも、お互いに啓蒙もされ、刺激もされます。(中略)何も

こちらから高い金を出して出かける必要はありません。(中略)こうしたことから、日本人のいわゆる島国根性も漸改まり、広い視野を持った国際人として活躍できるようになれば、その利益は金では買えないのです。」

- ③「(観光立国には) ホテルだけではいけません。道路をはじめとして、いろいろの観光施設が要ります。(中略)ホテルは日本人でも利用できますし、道路も観光用だけでなく、同時に立派な産業道路にもなります。」
- ④「私がハワイに行っておどろいたことは、(中略)観光客の落とす金で、街は見事に舗装され、人びとはのんびり豊かに暮らしていました。」
- ⑤「観光施設が充実し、観光客もどんどん来るようになれば、これに関連する新しい産業も次々に生まれてきます。土産物も、もっと高級なものが作られるでしょうし、食べ物の研究も盛んになります。」
- ⑥「(観光立国で) 儲けた利益を、他の産業に投資すれば、日本全体の産業活動が活発になって、工業立国の面からも二重の利益が上げられるのです」

3. 幸之助は、観光立国を実現するためには「毎年百万人の人間を日本に來させばよいこととなります。」と述べ、それが可能である根拠を上げている。ちなみに「観光立国の辨」が発表された昭和29年(1954)の外国人入国者数は、当時はまだ戦時復興の途上であったこともあり、法務省出入国管理統計によれば僅か47,435人である。

- ①「現在の世界の人口約二十四億。日本人と未開の地の人を除いて二十億。このうち百分の一を対象とします。つまり二千万の人々に、一生に一度でよいから日本に來たいと願わせるのです。しかし日本に來るには、ある程度生活の余裕も要ります。ですから大体四十歳から六十歳の間に來るものとして、その間約20年。二十年間に二千万人とすれば、一年

に百万人。」

- ②「高野山でも、参詣・遊覧を含めて年間百万人の人が来るそうです。運輸省の調べによれば、今日ほど交通機関の発達していなかった昭和十一年ですら、八万人もの外国人が日本にやってきているのですから、百万人と言っても、そう驚くことはないと思うのです。」
- ③「フジヤマだけが日本の景観ではありません。山、谷、川、海、これが皆、美景で、日本に来る外国人は例外なくその美しさを讃えています。（中略）自然の美しさでは、日本の地位は、一、二位ではあっても、決して、三位とは下るまいと感じたほどです。」
- ④「日本は東洋のはて、絶海の孤島にあります。日本が欧米から遠いということは、決してマイナスではなく、むしろプラスだと思います。つまり、総じて遠くに魅力を感じるのが人間の心理だからです。（中略）今は、ロサンゼルスから東京まで一昼夜、ロンドンからでも二昼夜ほどで来られます。汽車で東京から鹿児島へ行くほどもかからないのです。」
- ⑤「西洋人は日本人と違って大いに働くと同時に、大いに遊んで人生をエンジョイすることを生活信条と考えています。しかも旅行好きで、おまけにいつも二人連れで出かける習慣があります。ですからこれらの西洋人を日本に招く体制さえつくれば、彼らは喜んでやってきますし、日本こそわれらの天国だと大いに讃えるでしょう。」

そして幸之助は、前年度でも外国人観光客が一人平均八百ドル消費しているという運輸省観光部の統計を引用し、百万人×八百ドル、つまり年間八億ドル（約二千八百億円）もの金が日本に落ちるではないかと訴えかけているのである。

厳密に言えば論理の飛躍や根拠の乏しい仮説も見られるが、訪日客が年間5万人弱でしかなかった当時の状況下、私は幸之助以外には誰もこのような迫力満点の将来ビジョンを描くこと

は出来なかったのではないかと考えている。ただし、年間観光収入の予測額については、前年の一日観光大臣所信表明演説で公約（？）した二十億ドルから八億ドルに下方修正されている。以前このことを長崎国際大学の学生に指摘され、一瞬虚を突かれてしまったが、「これは幸之助の夢が萎んだのではなく、夢がより現実的なものに進化したのであろう」と答えて難を逃れたのであった。

4. 一方、幸之助は、「これだけの金（年間八億ドル）を儲けるには、それ相応のもてが要ります」として以下のような施策を提案している。

- ①「先ず何と言っても、良いホテルが必要で、現在あるホテルは別として、年間五十万組の客を迎えるためには、ダブルの部屋が、もう二万室もあればよいと思います。」
- ②「道路を始めとして、いろいろの観光施設が要ります。こうした民間がやれない施設に関しては、政府が自らこれに当たらねばなりません。少なくともここ十年間、年間二百億円の支出が欲しいのです。来年度の予算を見ますと、（中略）そう困難なことではありませんまい。」
- ③「どうしても専門の役所を設けなくてはなりません。行政機構を整理するだけではなく、必要な場合には拡張も必要です。この際、思い切って観光省を新設し、観光大臣を任命して、この大臣を総理、副総理に次ぐ重要ポストに置けばいいと思います。そして、国民に観光に対する強い自覚を促すとともに、各国に観光大使を送って、大いに宣伝啓蒙もしたいと思います。」やはり幸之助も政治を動かさなければ大きな潮流を生み出すことは困難であると考えていたようである。約40年後の平成20年（2008）、ようやく国土交通省の外局として観光庁が設置されたが、観光省（大臣）の実現にはまだ至っていない。
- ④「数えきれないほどたくさんある国立大学の

うち、そのいくつかを観光大学に切り替えて、観光学かサービス学を教えることによって、専門の優秀なガイドも要請したいものです。」

そして幸之助は、結びに代えて以下の読者へのメッセージで「観光立国の辨」を終えている。

「お互いにこの際、もっと伸び伸びと日本の在り方を考えて行きたいものだと思います。そうすれば日本の繁栄は大いに期待できると信じます。私が観光立国論を提唱するの、ここに起因するわけです。」

第六章 美しい日本への決意を

一 結びに代えて

幸之助は「観光立国の辨」のなかで、わが国の景観のすばらしさを称揚しながらも、同時にその景観が失われつつあるという危機感を訴えていた。

「せっかくの日本の景観も、これが保護され助長されるよりも、かえって心なき人々によってこれらの景観を損なう不調和な建物や施設が建てられていくという現状で、(中略)私はこうした観光に対する考え方や認識の不足を大いに嘆きたいのです。」

しかし、昭和37年(1962)には産業立地条件の優劣によってその地方の開発発展の中核となる新産業都市を認定するという新産業都市建設促進法が制定され、幸之助が抱いていた危機感は顕在化していく。過熱した工場建設ラッシュは、景観の破壊だけでなく、工場排水による水質汚染、工場建設のための河川の埋め立て、樹木の伐採などで地域住民の生活への悪影響、いわゆる公害問題が各地に広がっていったのである。これを憂えた幸之助は、昭和46年(1971)に月刊誌『PHP』誌上で「美しい日本への決意を」という国民向けメッセージを発表し、景観の破壊と公害問題の深刻さを厳しく告発してい

る。そのなかで、幸之助は瀬戸内海を事例としてとりあげている。幸之助は、「もし人間が新たに瀬戸内海の美しい景観を造り出そうとすれば、どのくらいの資金がかかるであろうか」と問いかけ、何百兆円、何千兆円という莫大な費用を投入しなければならず、何百年もの年月がかかる、あるいは人間の力ではとうていつくりえないのではないかと語りかけている。幸之助は「まさに瀬戸内海は日本人、ひいては人類共通の大きな資産であり、天与の尊い宝物だということが出来る」と断じ、たとえ瀬戸内海地方の気候や交通の便が工場立地に適しているとしても、そのためにこの貴重な自然の恵みを棄損させてはならないと訴えているのである。

今日、瀬戸内海ではアートを活用した地域振興が進められている。三年ごとに開催される瀬戸内国際芸術祭(瀬戸芸)では、国内外のアーティストが瀬戸内海の島々に根付く文化や歴史をもとに作品を制作・発表しており、鑑賞のために訪れる観光客数も100万人規模に達している。

そして没後13年の平成24年(2012)、幸之助は「日本の景観資源を活用し、観光立国をめざすことこそ重要施策との提言を今を去る五十余年前に行い、後の日本の観光振興に大きく貢献した(観光庁発表功績概要)」として、観光庁長官表彰を受け、孫である松下正幸パナソニック副会長(当時)が表彰状を受け取っている。

今日、従来型の公害被害は徐々に減少しつつあるようであるが、かわって観光公害という新しい問題が生れてきている。また幸之助がしばしば取り上げている瀬戸内海についても、排水基準の厳格化により海水の透明度が増した半面、海中中のプランクトンの生育が抑えられて漁業に深刻な影響がみられているという報道もある。わが国の豊かで美しい海や景観をどのように守り育てて次世代に引き継いでいくか。これからは我々一人一人が、「松下幸之助だったらどうしたであろうか？」と自問しながら、解決の途を探っていかなければならない。その道しるべとして、本稿で紹介した幸之助の著作を一人で

も多くの人々に読んでいただければ幸いである。

謝 辞

本稿の作成にあたり、終始適切な助言を賜り、また貴重な資料のご提供をいただきました株式会社 PHP 研究所経営理念研究本部 研究企画推進部主事 坂本真一様および長尾梓様、そして PHP 松下幸之助研究会 会長 高橋泉二郎様に深く感謝申し上げます。

主要参考文献

- 松下幸之助（1954）「観光立国の辨」『文藝春秋』
1954年5月号，148-152頁
立花大亀（1956）『人生問答』経済春秋社

- 松下幸之助（1971）「美しい日本への決意を」『PHP』
株式会社 PHP 研究所
松下幸之助（1993）『松下幸之助発言集』株式会社
PHP 研究所
松下幸之助（1994）『私の夢・日本の夢 21世紀の日本』PHP 文庫
佐藤悌二郎（1994）「訪米・アメリカは松下経営哲学にどのような影響を与えたか」『PHP 総合研究所 研究レポート』通巻8号
松下政経塾出身国会議員の会（1999）『21世紀・日本の繁栄譜』株式会社 PHP 研究所
福田和也（2001）『滴みちる刻きたれば』PHP ソフトウェアグループ